

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1. Теоретически основы подбора, отбора и подготовки персонала гостиничного предприятия 5
   1. Понятие и сущность подбора, отбора и найма персонала в гостиничном бизнесе 5
   2. Особенности процесса подготовки персонала в сфере гостиничного бизнеса 10
   3. Источники подбора кадров в системе управления персоналом организации 12
2. Особенности отбора персонала в сфере гостиничного бизнеса 20
   1. Критерии и методы отбора персонала 20
   2. Факторы, влияющие на отбор кандидатов 24
3. Совершенствование системы подбора и отбора персонала в отеле «Калифорния» 27
   1. Общая характеристика отеля «Калифорния» 27
   2. Анализ системы подбора и отбора персонала в отеле «Калифорния» 31
   3. Разработка рекомендаций по совершенствованию отеля «Калифорния» 38

Заключение 42

Список использованных источников 44

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях особую значимость приобретает умение подбирать и подготавливать персонал. Ведь именно от него зависит дальнейшее существование организации. Для любых предприятий управление людьми имеет весомое значение. Без нужных людей, без квалифицированных специалистов ни одна организация не сможет достичь поставленных целей.

Правильно подобранная система управления персоналом обеспечивает совершенствование методов работы с кадрами. Разработать такую систему можно с помощью тщательного изучения и использования на практике, достижения отечественной и зарубежной науки, а также, использовать разные методы поиска нужных специалистов и применять сложные системы отбора персонала, охватывающие все стороны личности.

Актуальность данной работы основывается на том, что специалисту, деятельность которого связана с управлением персоналом, важно не только уметь подбирать нужных специалистов, с подходящими для организации профессиональными навыками и обеспечивать их всем необходимым как в профессиональном, так и социальном плане, но и побуждать интерес персонала к их работе, использовав мотивирующие методы.

Объектом исследования выступает механизм отбора персонала в отеле «Калифорния».

Предметом исследования являются критерии отбора персонала.

Цель курсовой работы – проанализировать систему отбора персонала в отеле «Калифорния» и оценить его результативность, приложив к полученному анализу рекомендации по совершенствованию.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучение теоретических основ подбора, отбора и найма персонала в системе управления организации в сфере гостиничного бизнеса;

- анализ практики применения методов отбора и расстановки персонала в отеле «Калифорния»;

- разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора персонала с целью повышения эффективности работы отеля «Калифорния».

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении поставлены цели и задачи данной курсовой работы, также обоснована ее актуальность.

В первой главе раскрываются теоретические и методологические аспекты подбора и отбора персонала в индустрии гостеприимства.

Во второй главе анализируется особенности отбора персонала в гостинице.

В третьей главе разработаны предложения по повышению эффективности подбора, отбора и найма персонала в отеле «Калифорния» и разработка рекомендаций.

Заключение содержит основные итоги исследования.

**1 Теоретические основы подбора, отбора и подготовки персонала гостиничного предприятия**

**1.1 Понятие и сущность подбора, отбора и найма персонала в гостиничном бизнесе**

Персонал в сфере гостиничного бизнеса является важнейшей частью конечного результата, одним из главных ресурсов конкурентных преимуществ организации, следовательно и качество обслуживания зависит от квалифицированности сотрудников. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается с помощью вежливости и отзывчивости персонала.

По мнению М.Р. Плотницкой «персонал организации» — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма.

Одной из наиболее важных и ответственных работ в индустрии гостеприимства, является подбор персонала. От того, как отобраны люди для работы в организации зависит эффективность ее деятельности в управлении человеческими ресурсами, а также полученный результат. Поэтому каждый работодатель задается вопросом, как же подобрать хорошего специалиста, который будет квалифицированным и заинтересованным в своей работе.

Особо важно, в сфере обслуживания проводить правильный подбор сотрудников, которые будут отвечать требованиям клиентов. Чтобы удержать квалифицированных сотрудников, необходимо обеспечить им соответствующие условия работы. Поэтому отел, отвечающий за управление персоналом должен быть четко организован, профессионально подготовлен так, чтобы управлять процессами, которые позволили бы гостинице оставаться конкурентоспособной.

В наше время, проблема отбора персонала остается актуальной и требует непосредственного системного подхода для своего разрешения. Чтобы разрешить данную проблему, руководству организации необходимо создать службу, которая будет заниматься развитием и четким систематизированием в направлении управления персоналом.

Основной задачей отдела по управлению персоналом, при отборе специалистов является удовлетворение количественного и качественного компонента спроса на трудовые ресурсы. Количественная потребность в кадрах – это потребность в определенном числе работников различных специальностей. Качественная потребность в кадрах – это потребность в работниках определенных специальностей необходимого уровня квалификации.

В своей работе «Основы кадрового менеджмента» В.А. Дятлов, В.В Травин дают следующие определение понятию «отбор персонала». Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

В процессе отбора происходит поиск специалистов на определенные должности с учетом установленных требований организации. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности. Подбор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы. Это может быть осуществлено менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании. Администрация предприятия устанавливает различные цели набора, к примеру, привлечение работников с высоким качеством работы, готовых работать на фирме много лет, умеющих общаться с коллегами и клиентами и т. д.

Общая схема процедуры подбора, отбора и найма персонала представлена на рисунке 1

**Система поиска кадров:**

- определение потребности в персонале;

- анализ работы (разработка требований к должности и должностной индустрии);

- непосредственно поиск специалистов

**Отбор кандидатов:**

- предварительный отбор кандидатов;

- первичное собеседование;

- оценка претендентов;

- проверка документации

**Прием на работу:**

- испытательный срок;

- оформление трудового договора;

- приказ о приеме;

- медицинский осмотр;

- сдача трудовой книжки в отдел кадров

Направление в кадровый резерв

Решение о найме

Отклонение кандидата

Рисунок 1 – Процедура подбора, отбора и найма [8]

Процесс поиска подходящих сотрудников начинается с заранее продуманных требований к кандидатам, основанных на уже существующих должностных инструкциях и требованиях к должности. Этой функцией занимаются кадровые службы организаций.

При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в фирме, на рабочее место попадают люди, которые хорошо знают организацию и тех, кто в ней работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более лёгкой адаптации к условиям работы или к новой должности. Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует их к большей отдаче в работе.

Отбора персонала является непростым многоступенчатым процессом – это предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, в некоторых случаях медицинский осмотр и т. д. При отборе персонала придерживаются следующей последовательности (рисунок 2).

Отклонение претендентов

Предварительный отбор претендентов

Отклонение претендентов

Проведение первичного собеседования

Отклонение претендентов

Оценка претендентов

Тестирование

Собеседование

Отклонение претендентов

Проверка предоставленной документации

Рисунок 2 – Процесс отбора персонала [9]

На рисунке 2, приведены стандартные варианты при отборе персонала на вакантные должности.

1. Предварительный отбор претендентов.

Этот этап проводится для того, чтобы снизить затраты по найму за счёт сокращения числа претендентов, проходящих стадию оценки. Первичный отсев осуществляется по формально установленным минимальным требованиям, предъявляемым администрацией предприятия и вакантным рабочим местом к потенциальному работнику. Такими требованиями являются опыт работы, образование, квалификация, навыки (вождение авто, владение ПК, умение работать с определёнными программами), возраст. Данный этап проводится путём телефонного интервью.

Предварительный отбор осуществляет ведущий менеджер по персоналу на основе анализа резюме. Если резюме отсутствует, то предварительный отбор проводится на стадии анализа первичной анкеты, заполненной претендентом при первом посещении. Анкета разрабатывается Отделом кадров с учётом специфики должности, содержит биографические сведения об образовании, о стаже, опыте работы.

На основании информации из резюме и анкет осуществляется отсев претендентов, не соответствующих требованиям.

2. Первичное собеседование.

Первичное собеседование проводится для того, чтобы детально познакомится с претендентом для определения его пригодности к выполнению будущей работы. В процессе собеседования претендент должен получить информацию о фирме и будущей деятельности, которая определит степень его заинтересованности к предложенной работе. Основная часть собеседования – интервьюирование претендента. Менеджер, проводящий собеседование может сделать вывод о нецелесообразности найма этого человека. Отобранный состав претендентов допускается к следующему этапу.

3. Оценка претендентов.

На этом этапе выявляют потенциал претендентов, его способность адаптироваться к работе коллективе. Оценка претендентов проводится методами тестирования и собеседования.

В процессе собеседования с кандидатом проводится обсуждение полученных результатов тестирования и делается вывод о пригодности данного кандидата на вакантную должность.

4. Проверка представленной документации.

На этом этапе проводят анализ и проверку анкетных данных путём наведения справок у руководителей по прежнему месту работы или у других лиц, хорошо знающих претендента. После проведения всех этих процедур, начальник отдела кадров решает, соответствует ли кандидат данной должности.

 В итоге, при подборе и отборе преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника.

* 1. **Особенности подготовки персонала в сфере гостиничного бизнеса**

В условиях совершенной конкуренции, а также комплексной эволюции организационных систем, существует необходимость изучения эффективного использования человеческого капитала. Правильно подобранное и систематизированное управление человеческими ресурсами оказывает положительное влияние на эффективность работы всей организации в целом. Ключевым вопросом является то, как наиболее рационально и эффективно развивать компетенции персонала. В настоящее время к сотрудникам предъявляются очень высокие требования по уровню квалификации, знаниям и навыкам, так как любой руководитель в своей компании хочет видеть квалифицированных и эффективно работающих сотрудников.

Для эффективного и рационального определения направления развития следует понять, что именно работник должен развивать, то есть каковы его сильные стороны и возможности. А также области развития и какова его мотивация в рассматриваемой ситуации (к примеру, профессиональное развитие, безопасность трудовой деятельности и т. п.). Одним из ключевых методов развития сотрудников современной компании являются тренинги для персонала, которые могут включать совершенно различные темы, при этом для их организации могут быть задействованы как внутренние, так и внешние ресурсы компании. Далее является очень важным этап планирования, поскольку в данный момент определяются основные цели развития сотрудника как на краткосрочный, так и на долгосрочный периоды времени. Последний этап представляет собой реализацию запланированных мероприятий, а также оценку степени их реализации. Ключевые результаты работы на рассматриваемом этапе могут оказать влияние на изменение позиции компании, расширение сферы деятельности и иные аспекты.

Комплексная оценка достигнутого развития компетенции представляет собой своеобразную «отправную точку» для начала нового цикла развития.

Гостиничный бизнес представляет собой такую сферу предпринимательской деятельности, которая является очень уникальной тем, что многие служащие (работники) являются своеобразной частью гостиничного продукта. Весь персонал современной гостиницы прикладывает максимальные усилия, чтобы гость остался доволен и желал вернуться в данный отель. Необходимо помнить о том, что отношение со стороны сотрудников, внешний вид и готовность помочь в любой просьбе со стороны гостя формируют положительное впечатление о гостиничном комплексе. Практически людей сотрудников гостиницы должен значить и понимать, что важнейшей задачей в его трудовой деятельности является личное качество обслуживания гостя.

Осуществляя трудовую деятельность в сфере гостиничного бизнеса, сотрудник постоянно должен повышать уровень своего образования, осваивая как теоретическую часть профессии, так и приобретая разнообразные практические навыки деятельности. Применение профессиональных тренингов позволяет работникам гостиничного комплекса приобретать новые знания и навыки в аспекте требования данной вакансии.

В практической деятельности современных отечественных и зарубежных гостиниц встречаются ситуации, когда сотрудник не имеет достаточных знаний для того, чтобы квалифицированно выполнить возложенные на него задачи, а следовательно, они служат и комплексному развитии работника. Подготовка высококвалифицированных сотрудников гостиницы может свести на нет необходимость привлечения трудовых ресурсов при помощи аутсорсинговых компаний.

* 1. **Источники подбора кадров в системе управления персоналом организации**

Когда фирма испытывает потребность в приеме новых работников, она задается вопросом, где лучше их искать. Современная теория менеджмента предлагает два различных источника найма: внутренний и внешний. Они различаются тем, что в первом случае выбор производят из собственных рядов, а во втором – привлекают людей извне. Оба указанных источника обладают специфическими преимуществами и недостатками.

Таблица 1 – Характеристика источников найма работников [17]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Достоинства источника | Недостатки источника |
| Внутренние | •возможность помочь служебному росту сотрудника своей фирмы;  • нет дополнительных затрат; • претендента в коллективе хорошо знают;  • сотрудник владеет спецификой работы на данной фирме и в данном коллективе;  • молодые сотрудники данной фирмы имеют возможность кадрового роста, и могут занять должность, которая освободилась;  • нет необходимости в дополнительной или долговременной адаптации работника к фирме и коллективу; | • возможны отрицательные последствия соперничества среди своих же работников;  • возможность появления панибратства;  • работника можно выбрать только из ограниченного круга сотрудников фирмы;  • рядовые сотрудники, которым не занять освободившуюся должность, могут снизить активность труда;  • для повышения квалификации и переподготовку сотрудников требуются затраты. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | • кадровая политика руководства понятна сотрудникам фирмы;  • кадровая ситуация на предприятии управляема, она способствует росту степени удовлетворенности трудом. |  |
| Внешние | • значительно расширяется круг выбора необходимого сотрудника; • новый сотрудник всегда несет новый импульс в функционирование фирмы; • незнакомому человеку проще добиться признания коллектива;  • полностью удовлетворяется абсолютная потребности в трудовых ресурсах фирмы;  • не будет ухудшения психологического климата в коллективе, сплетен и интриг. | •требуются расходы на поиск и привлечение сотрудников; • текучесть кадров;  • сотрудник будет проходить испытательный срок; • человеку нужен адаптационный период;  • собственным сотрудникам фирмы не доступен творческий рост по служебной лестнице. |

Продолжение таблицы 1

По данным российских исследований, в нашей стране преобладают внешние источники: объявления в газетах; приглашения на работу по радио и на телевидении; трудоустройство через службы занятости; поиск сотрудников среди выпускных курсов учебных заведений.[14]

Возможности найма сотрудника на должность из собственных рядов зависят от проводимой кадровой политики администрации организации. Разумное использование имеющегося человеческого капитала может позволить ей обойтись без нового найма.

Перед тем, как нанять сотрудника, необходимо четко сформулировать, и закрепить в должностной инструкции его задачи, права, обязанности и способы взаимодействия с другими сотрудниками и подразделениями фирмы. Все это определяется в ходе анализа и описания работы, выполнение которой предусматривается на конкретном рабочем месте или должности. Чтобы выбор был оптимальным нужно выработать качественные критерии отбора. То есть востребованные спецификой соответствующего вида деятельности работника качества человека, претендующего на эту должность, должны быть сформулированы как можно более четко и однозначно. К такого рода критериям может относиться базовое образование, стаж работы, опыт, персональные характеристики и т.д. Из общего количества претендентов на должность необходимо выбрать подходящих сотрудников путем оценки их деловых и личностных качеств.

Сегодня на смену традиционным скринингу и рекрутингу приходят новые методы подбора персонала. Бизнес в России, так же, как и на Западе, становится все более проектным: при смене собственника на предприятии часто меняются и методы работы руководства, профиль деятельности предприятия, внедряются новые технологии. В связи с этим все чаще возникает потребность в сокращении определенного количества сотрудников, работавших на предприятии ранее.

Простое увольнение работников чревато конфликтом. А потому необходимы специалисты, которые умеют грамотно уволить с минимальными негативными последствиями.

Работодатели пришли к выводу, что необходимо содействие в последующем трудоустройстве сотрудников, являющихся профессионалами в своем деле, но вынужденно сокращенных компанией по тем или иным причинам. В этом случае у компании появляется шанс вернуть сотрудника, когда в этом возникнет потребность. Так появилось направление outplacement - трудоустройство сокращаемого персонала фирмы-заказчика. В России, правда, данное направление пока не прижилось: по сей день высок спрос на профессионалов высокого уровня, а значит, хороший специалист в состоянии сам найти себе достойную работу.

Другие современные способы привлечения персонала - подбор временного персонала (temporary services) и лизинг персонала. Подбор временного персонала - подбор на временную работу: для проведения промо-акций, замена какого-либо сотрудника (чаще секретаря или бухгалтера) по причине болезни.

Лизинг персонала предполагает несколько иной подход к подбору персонала. Появились специализированные компании, включающие работника в штат и предоставляющие данного сотрудника другой компании. В этом случае работник трудится в команде последней, которая в случае увольнения не несет моральной и материальной ответственности за сокращенного (сотрудник является штатным работником другого предприятия). В основном лизинг персонала применим к таким работникам, как грузчики, уборщики. Не секрет, что данная категория работников требует четкого "отсева" по определенным качествам: моральная устойчивость, работоспособность. В последнее время также возникла необходимость обучения данной категории персонала современным профессиональным технологиям, правилам сервиса.

С каждым годом все большую популярность завоевывают электронные доски вакансий. Сегодня действуют порядка 10 российских job-сайтов, самые крупные из которых одновременно размещают около 500 тыс. резюме и 20 тыс. вакансий.

Очевидно, что успешное функционирование предприятия напрямую зависит от правильности формирования трудового коллектива. Важным условием эффективного труда является привлечение и отбор работников с точки зрения профессиональной подготовки, личных качеств, ценностных установок. В зависимости от численности персонала все компании решают проблему подбора индивидуально. Рассмотрим основные источники покрытия потребностей в персонале.

*Поиск внутри организации.*В данном случае речь идет не о первичных должностях, а о вакантных местах руководителей среднего и высшего уровня. Вакансии появляются вследствие ротации персонала или введения новых должностей по мере развития компании. В этих условиях руководство обращает свое внимание на уже работающих в организации сотрудников. Этот метод не требует финансовых затрат, способствует укреплению преданности персонала компании, кандидатам не нужно интегрироваться в организацию. Однако такой прием ограничивает выбор, не дает притока свежих сил, способствует возникновению местничества руководителей подразделений, которые будут стремиться сохранить свои лучшие кадры для себя или избавляться от неугодных.

*Подбор с помощью сотрудников.*Метод используется для заполнения должностей рядовых специалистов и набора рабочих. Он не требует финансовых издержек, обеспечивает высокую степень совместимости вновь принятого персонала с компанией за счет его тесных контактов с уже работающими специалистами. Однако рядовые сотрудники, рекомендующие кандидатов, не являются профессионалами в подборе персонала, могут не знать должностных обязанностей по вакансии, что не позволяет подбирать персонал высокого профессионального уровня. Подбор с помощью сотрудников способствует развитию семейственности и кумовства. В основе подбора по знакомству лежит не профессионализм нанимаемого персонала, а личная выгода рекомендующего: либо желание сделать доброе своему другу, знакомому, либо стремление иметь на работе своего союзника, компаньона и т.д.

*Объявления в средствах массовой информации.*Гарантируют широкий охват потенциальных кандидатов на вакансии при относительно небольших затратах. Сегодня имеется достаточный выбор изданий, освещающих рынок труда, развитая сеть сайтов в Интернете. Здесь все зависит от тиража, периодичности выхода, системы распространения, имиджа издания, возможности доступа к Интернету, посещаемости сайта, простоты пользования, демократичности процедуры регистрации на сайте. Необходимо помнить, что в одних изданиях эффективнее работает реклама по тем или иным вакансиям, а в других - по другим. Многое зависит и от текста объявления, насколько он привлекателен, понятен соискателю.

То же самое касается объявлений, размещенных в Интернете. Надо отметить, что в последнее время повально увлекаются Интернетом как соискатели, так и сотрудники компаний (и работодатели, и кадровые агентства). Например, специалисты IT-технологий отдают предпочтение Интернету. При этом обращает на себя внимание тот факт, что сайты, посвященные вопросам трудоустройства, множатся, как грибы после дождя. Полное перечисление их займет не один печатный лист.

*Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала.*Этот метод становится все более привлекательным для компаний, так как всю черновую работу агентства берут на себя, а работодателю остается только диктовать свои требования и рассматривать предоставляемых кандидатов. При обращении в агентства успех подбора зависит от того, насколько четко сформулированы требования к кандидатам, насколько правильно их понимает менеджер агентства, работающий с компанией-заказчиком, от его оперативности в работе. Здесь нужно подчеркнуть, что от качества выполнения заказа агентством зависит срок подбора требуемого специалиста. Стоит отметить немаловажный момент: услуги агентств, как правило, платные и требуют немалых затрат работодателя.

*Самопроявившиеся кандидаты.*Многим специалистам служб персонала приходится сталкиваться с такими кандидатами. Это, как правило, те соискатели, которые предлагают себя «по случаю». Прочитав объявление о какой-то вакансии, они предлагают себя просто так, на всякий случай, без объявления должности, на которую претендуют. Издержки метода минимальны, как и вероятность того, что в данный момент времени кто-то из таких кандидатов будет востребован компанией.

Практически каждая организация получает письма, в нее звонят и обращаются люди, занятые поисками работы. Не имея потребности в них в данный момент, надо включать их в базу данных и в случае необходимости к ним обращаться.

*Отбор в учебных заведениях.*Использование метода дает, с одной стороны, приток "свежей крови" в компанию, однако требует больше времени на вхождение специалиста в должность в силу недостаточности профессионального опыта. Сегодня все больше предприятий обращают взоры на выпускников, прежде всего из-за того, что происходит адаптация системы обучения к нуждам рынка. Организации готовы растить для себя кадры из числа молодых специалистов, постепенно познающих все этапы производства "с нуля". Период временщиков, когда персонал набирался на короткий промежуток времени для получения «быстрых» денег, проходит. Многие предприятия начинают вкладывать деньги в персонал, как это делается во всем мире. Данный метод имеет хорошую перспективу, его результаты не замедлят сказаться.

*Государственная служба занятости.*Эта организация призвана, во-первых, снижать социальную напряженность в обществе, с чем она с успехом справляется, исходя из экономических возможностей страны, а во-вторых, способствовать трудоустройству незанятого населения. Однако следует признать, что потенциал государственной службы используется далеко не полностью. Этому есть свое объяснение. Не все работодатели готовы к сотрудничеству с государственной службой занятости в силу непрозрачности экономики и размещают заявки, как правило, только на низкоквалифицированный, малооплачиваемый персонал. Следовательно, и доверие к службе у населения не растет. Но стоит государственной службе занятости активнее включиться в подбор специалистов по вакансиям, публикуемым предприятиями в средствах массовой информации, как отношение изменится и со стороны работодателей, и со стороны соискателей. Использование государственной службы занятости при подборе персонала позволяет вести сфокусированный поиск кандидатов при отсутствии финансовых издержек. Следует признать, что не существует единственного оптимального метода, который бы в полной мере позволял быстро, эффективно, с минимальными затратами осуществлять поиск необходимых специалистов. Менеджеры по персоналу, приступая к подбору требуемых кандидатов, должны учитывать множество факторов. Для успешного поиска следует использовать, как правило, несколько методов, что способствует сокращению срока подбора, повышению качества подбираемого персонала, сокращению финансовых издержек. При использовании нескольких методов количество соискателей, из которых можно будет отобрать высококлассных специалистов, также будет большим.

Приём на работу является необходимой частью управления персоналом. Этот процесс состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем и квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определённое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым требованиям. Если требования, предъявляемые организацией и требования кандидата хотя бы частично совпадают, то проводится их сопоставление. Процесс приёма на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон. При управлении персоналом, на стадии отбора происходит процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. При этом конечно же должна обеспечиваться удовлетворённость самих работников и возможность полного раскрытия и использования их возможностей. Каждый приём работника на работу влечёт за собой большие затраты для организации, ошибки при приёме увеличиваются многократно.

**2 Особенности отбора персонала в сфере гостиничного бизнеса**

**2.1 Критерии и методы отбора персонала**

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявите­лей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, ак­ция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

Для эффективного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься реше­ние о преимуществах соискателей.

Каждая организация при отборе использует свой набор критериев, таких как возраст, пол, образование, знание иностранного языка, компьютера и многих других (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии отбора персонала в большинстве организаций

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Характеристика критерия |
| Физические данные | Здоровье, возраст, внешность, манеры |
| Образование и опыт | Уровень образования, характеристики с прошлых мест работы |

|  |  |
| --- | --- |
| Интеллект | Способность быстро схватывать суть проблемы, свободно выражать свои мысли, умение слушать, желание учиться |
| Личные черты | Внешние качества человека, характер |
| Диспозиция | Лидерство, чувство ответственности, общительность, хорошее отношение к людям, организованность |

Продолжение таблицы 2

Организация таким образом отсекает тех претендентов, которые не соответствуют установленным критериям: лица, не соответствующие всем требованиям, рассматриваться в качестве кандидатов на должность не будут.

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования: валидность; полнота; надежность; необходимость и достаточность критериев.

Не следует перегружать процесс поиска кандидатов и излишне сокращать число возможных кандидатов, беря за основу критерии, которые не являются необходимыми или обязательными для успешной работы в должности.

При решении задачи поиска возможных источников кадрового пополнения каждая организация использует свои методы. Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников.

Работа по поиску подходящих людей начинается на основе уже существующих критериев отбора. Базис успешного отбора персонала в организации исходит из принципов рационального совмещения внутренних и внешних источников отбора на вакантные должности.

Основные методы отбора персонала.

Методы отбора должны отвечать двум важнейшим критериям. Во-первых, они должны давать достоверный результат, т.е. позволять измерять именно те параметры, которые пытаются измерить и оценить. А во-вторых, они должны быть надежны, т.е. при неоднократном применении результат должен быть одинаков.

Методы отбора каждого конкретного предприятия должны учитывать производственную специфику, размеры, сложность, технологическую изменчивость. Систематические, надежные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат и оправданы лишь в случае большого числа вакантных мест и еще большего числа претендентов. Если же количество соискателей небольшое, то сложные методы, как правило, не нужны.

К числу наиболее распространенных и часто применяемых методов отбора следует отнести:

– заполнение анкет, написание автобиографий, резюме;

– проведение бесед в форме интервью;

– проведение различного рода тестов.

Анкеты могут быть как общего характера (автобиографического), так и специфического, предполагающие ответы на заранее подготовленные специальные вопросы, помогающие косвенно оценить те или иные качества кандидатов.  
Проведение различного уровня собеседований или интервью сейчас довольно популярно. Однако для получения качественных результатов при таком методе отбора необходимо выполнения ряда условий:

– высокая квалификация проводящего беседу;

– умение наладить психологический контакт, расположить собеседника, снять напряжение;

– способность ориентироваться в процессе беседы, задавать наводящие уточняющие вопросы;

– умение делать объективные и правильные выводы из ответов претендента;

– способность быть корректным, доброжелательным и не поддаваться личным эмоциям.

Целесообразно выстроить постоянную многоступенчатую модель знакомства с кандидатами. Обычно она включает в себя три этапа собеседования:

– предварительная беседа с менеджером по персоналу (возможно по телефону);

– личное интервью с менеджером по персоналу и профессиональное собеседование с руководителем структурного подразделения;

– беседа с директором (его заместителем, курирующим процесс работы с персоналом и то подразделение, где открыта вакансия).

Таким образом можно сделать вывод, что процесс отбора персонала очень важен для организации. Именно от того, как подобран персонал, зависит конкурентоспособность и дальнейшее развитие гостиницы. Поэтому каждый руководитель, на первых этапах создания своего бизнеса, должен позаботится о создании отдела по управлению персоналом, работа которого будет направлена на составление и улучшение методик по отбору персонала. Благодаря правильно подобранным критериям отбора персонала, в организации будут работать только те сотрудники, которые заинтересованы развитием компании и своего карьерного роста.

* 1. **Факторы, влияющие на отбор кандидатов**

Влияние работы на людей велико. Это не только степень их эконо­мического благосостояния, но и социальный статус, взаимоотношения и удовлетворенность жизнью в целом. Стремясь к гармоничному соот­ношению человеческих способностей и требований предприятия, рыноч­ное общество, с одной стороны, исходит из соображения: в какой степе­ни процедура отбора такого соответствия обеспечить не может, в такой мере страдает производительность. С другой стороны, общество обеспо­коено тем, что при любой степени владения про­фессиональными знаниями и навыками наиболее часто при найме могут «неквалифицированными» оказаться кандидаты, имеющие «не тот» пол, «не тот» возраст и «не ту» расу или национальность.

В связи с этим на отбор персонала оказывают влияние, прежде всего факторы внешнего окружения.

Внутренние факторы

Организации контролируют внутренние факторы, которые влияют на функции набора:

– размер организации;

– политика набора;

– имидж организации;

– образ работы.

Размер организации.

Размер организации является одним из наиболее важных факторов, влияющих на процесс найма. Для расширения бизнеса планирование найма является обязательным условием для найма дополнительных ресурсов, которые будут заниматься будущими операциями.

Политика набора.

Наем из внутренних или внешних источников организации, также является фактором, влияющим на процесс найма. В нем определены цели найма и определены рамки для осуществления программ набора персонала.

Имидж организации.

Организации, имеющие хороший позитивный имидж на рынке, могут легко привлечь компетентные ресурсы. Поддержание хороших связей с общественностью, предоставление государственных услуг и т. д. помогает организации в повышении ее репутации на рынке и тем самым привлекает наилучшие ресурсы.

Образ работы.

Образ работы играет решающую роль в наборе персонала. Рабочие места, имеющие положительный имидж с точки зрения лучшего вознаграждения, продвижения по службе, признания, хорошей рабочей среды с возможностями карьерного роста, считаются характеристиками для привлечения квалифицированных кандидатов.

Внешние факторы

Внешними факторами являются те, которые не могут контролироваться организацией. К внешним факторам, влияющим на процесс найма, относятся следующие:

Демографические факторы. Демографические факторы связаны с атрибутами потенциальных сотрудников, такими как их возраст, религия, уровень грамотности, пол, профессия, экономический статус и т.д.

Рынок труда – рынок труда контролирует спрос и предложение рабочей силы. Например, если предложение людей, обладающих определенным навыком, меньше спроса, то наем потребует привлечь больше усилий. С другой стороны, если спрос меньше предложения, наем будет относительно легче.

Уровень безработицы. Если уровень безработицы высок в конкретной области, наем ресурсов будет простым и легким, так как число заявителей очень велико. Напротив, если уровень безработицы низок, то рекрутинг, как правило, очень затруднен из-за меньшего количества ресурсов.

Трудовое законодательство. Трудовое законодательство отражает социальную и политическую среду на рынке, создаваемую центральными и государственными органами власти. Эти законы диктуют компенсацию, условия работы, правила безопасности, гигиены труда и т.д. для различных видов занятости.

Конкуренты. Когда организации той же отрасли конкурируют за наиболее квалифицированные ресурсы, необходимо проанализировать конкуренцию и предложить пакеты ресурсов, наилучшие с точки зрения отраслевых стандартов.

**3 Анализ и совершенствование системы отбора персонала в отеле «Калифорния»**

**3.1 Общая характеристика отеля «Калифорния»**

Новый комфортабельный отель «Калифорния» открыл свои двери в мае 2012 года и уже успел завоевать доверие гостей и партнёров.

К услугам гостей размещение в спроектированных по европейскому стандарту номерах, из окон которых открывается прекрасный панорамный вид на море и горы.

В данном отеле представлены номера классом «Стандарт», «Студия» и «Люкс».

Данный отель предлагает своим гостям завтраки, включенные в стоимость проживания:  
– размещение детей в отеле до 3-х летнего возраста осуществляется бесплатно без предоставления дополнительного места и питания;  
– дети с 3х до 10-ти лет размещаются на дополнительном спальном месте, согласно ценам на дополнительные места.  
– рядом с отелем имеется платная парковка, стоимость 150руб. в сутки

На 6 этаже гостиницы расположен бассейн, гриль бар и летняя терраса с великолепным видом на Геленджикскую бухту и горы.

В 10 минутах ходьбы от отеля находится Аквапарк «Бегемот» и Геленджикский Дельфинарий. В шаговой банкомат СберБанка. Расстояние до моря и набережной займет у Вас всего 2 минуты. За это время Вы насладитесь великолепным видом на море и Геленджикскую бухту. Путь пролегает через аллеи с Пицундскими соснами – реликтовыми деревьями, которые занесены в Красную книгу.

Таблица 3 – Виды предлагаемых номеров (составлена автором)

page15image163636032

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер | Характеристика | Цена, руб./сут. |
| Стандарт с балконом | Практичный вариант для отдыха на черноморском побережье при минимальной сумме затрат. При этом Вы гарантированно получаете хороший сервис и приятные впечатления. | От 4000 |
| Стандарт с видом на горы | Хороший вариант для семейного отдыха – удобно и практично. Возможно размещение трех человек. | От 3000 |
| Стандарт с видом на море | Практичный вариант для отдыха на Черноморском побережье при минимальной сумме затрат. При этом Вы гарантированно получаете хороший сервис и приятные впечатления. | От 4500 |
| Студия с видом на горы | Студия представляет собой номер вместимостью до 3-х человек с увеличенной площадью и зоной отдыха. В номере есть все необходимые условия для благоприятного проживания, как пары, так и небольшой семьи. | От 4500 |
| Люкс с видом на море | Двухкомнатный номер с богатым оснащением и возможностью размещения до 4-х человек. Высшая категория номеров в отеле «Калифорния». Побывав там раз, Вам обязательно захочется вернуться. | От 6000 |

Также в отеле есть два бара и кафе:

Лобби-бар. Уютный уголок на первом этаже отеля. Здесь гости могут отдохнуть от долгой дороги, так как он находится неподалеку от стойки регистрации. Пока решаются организационные вопросы, гости данного отеля могут присесть и выпить бокал шампанского или чашечку ароматного кофе. Также тут можно приобрести небольшой десерт.

Летний бар на крыше, который находится возле бассейна. Тут гости могут отдохнуть у барной стойки или присесть за столики, которые расположены между шезлонгами. Сюда всегда можно заказать еду, напитки и приятно провести время, отдохнуть и пообщаться с другими гостями отеля.

Кафе «Рояль», в котором завтраки по системе (шведский стол) которые включены в стоимость проживания. Комплексные обеды и ужины стоимостью от 300 рублей. Кроме того, по желанию гостей питание может быть включено в стоимость проживания.

Отель «Калифорния» приставляет услуги, которые можно разделить на две группы: «услуги, входящие в стоимость проживания», такие как: Проживание в номере выбранной категории; Сейф в номере; Завтрак по системе «Шведский стол» в кафе отеля (руководство отеля оставляет за собой право перейти на комплексные завтраки при загрузке менее тридцати человек); Открытый бассейн с видом на море (работает по сезонам); Терраса для загара; Скоростной интернет WI-FI на всей территории отеля; Камера хранения багажа. Вторая группа услуг, это «услуги за дополнительную плату», сюда входят: Room-servisce; Конференц-зал; Бар на крыше с видом на горы (работает по сезонам); Размещение с животными (по предварительному согласованию с администрацией); Транспортные услуги: организация трансфера, прокат автомобилей; Экскурсионное обслуживание; Размещение в номере дополнительного места (кресла-кровати) или детской кроватки; Заказ и доставка цветов; Услуги стирки и глажки белья; Организация и проведение вечеринок, свадеб, юбилеев и других мероприятий (По предварительному заказу); Офисные услуги; Круглосуточная парковка (платная 150рублей в сутки, отель ответственности за сохранность автомобиля и личных вещей владельца не несет).

Таблица 4 – Структура персонала (составлена автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование категории работника | Количество, чел. |
| Руководители | 2 |
| Специалисты и служащие | 4 |
| Производственный персонал | 4 |
| Вспомогательный персонал | 3 |
| Итого | 13 |

Отель «Калифорния» является малым предприятием, т.к. численность основного работающего персонала составляет 13 человек. Это число достигнуто тем обстоятельством, что некоторая часть служащих сотрудничает с компанией по договорам подряда и не являются штатными сотрудниками предприятия - охрана, столяр и аналогичные специалисты.

**3.2 Анализ системы подбора и отбора персонала в отеле «Калифорния»**

Одним из важных элементов кадрового планирования в отеле «Калифорния» является подбор и отбор персонала и используемые при этом методы. Подбор персонала в отеле «Калифорния» заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа в отеле «Калифорния» проводится по всем специальностям.

В процессе подбора сотрудников в отель «Калифорния» используется внутренние и внешние рынки рабочей силы, то есть привлекаются к работе либо свои сотрудники, либо специалисты со стороны.

Основными задачами и функциями отдела кадров являются:

−  ведение работы по учету кадров;

−  взаимодействие с пенсионным фондом РФ, органами государственной

статистики, департаментом труда и занятости населения;

−  обеспечение укомплектования штата предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации, организация работы по адаптации вновь принятых сотрудников;

−  организация работы по подготовке и повышению квалификации

сотрудников, а также процедуры оценки персонала (аттестаций);

−  разработка и поддержание актуальности системы мотивации

сотрудников предприятия.

Кадровая политика данного отеля прибегает больше к повышению квалификации своих «старых» сотрудников, чем тратит усилия на привлечение новых сотрудников. Так как «старый» сотрудник уже адаптирован к условиям труда отеля, поэтому при открытии нового места на должность сначала осуществляется внутренний поиск и лишь после «неудачи» - внешний.

При приеме на работу в отель «Калифорния» каждый кандидат заполняет анкету. Благодаря которой принимается первичное решение о приеме или отказе. Никакого тестирования сотрудника не проводится. И если при приеме персонала на управленческие должности проводится собеседование, то при наборе рабочих и служащих первоначальное решение о приеме принимается на основании данных об опыте работы согласно трудовой книжке. Окончательное решение принимается на основании краткого последующего собеседования, которое проводится менеджером отеля. Во время собеседования делается акцент на опыт предыдущей трудовой деятельности, чего человек ожидает от нового места работы и тестирование на вежливое деловое общение, знание английского и других заявленных языков.

Процедур профессиональной диагностики не проводится. В случае положительного решения по результатам собеседования с работником заключается трудовой договор, положения которого регламентируют порядок дальнейших взаимоотношений работника и администрации, составляется приказ о приеме на работу, где оговаривается должность, размер установленной заработной платы и испытательный срок. В своей дальнейшей трудовой деятельности работник должен будет руководствоваться правилами внутреннего трудового распорядка, своими должностными инструкциями, положениями об отделе.

В отеле «Калифорния» имеется четыре наиболее распространенных средств отбора специалистов. Каждый из средств имеет свои плюсы и минусы. Правильное средство уменьшит риск неудачи и снизит расходы предприятия на отбор и подготовку нового специалиста, а работник получит лучшие шансы найти достойную работу.

Первоначальная подготовка уже отобранных работников в организации может осуществляться с помощью метода четырехступенчатого обучения:

Первой ступенью выступает подготовка. В рамках этого этапа инструктор – сотрудник предприятия, владеющей в полной мере всеми необходимыми навыками для подготовки кадров, осуществляет знакомство с вновь прибывшими сотрудниками, и оказывает на них благоприятное психологическое воздействие, путем непринужденных разговоров и создает непринужденную обстановку и дружественную атмосферу.

Таблица 5 - Главные характеристики средств подбора кадров на предприятии (сделана автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Средства | Положительные черты | Отрицательные черты |
| Прием сотрудника по рекомендации со старого места работы | Полная реальная информация Доброжелательный климат | Узкая аудитория |
| Прием сотрудника из числа родственников или знакомых | Гарантированная порядочность и ответственность | Риск низкой квалификации Неподтвержденная информация о возможностях и способностях |
| Прием сотрудника по объявлению | Быстро Эффективно Дешево Большое количество вариантов | Риск Отсутствие уверенности |
| Прием сотрудника с помощью кадрового агентства | Направленные действия на требования работодателя | Дорого Неполная возможность успеха |

Для более детального анализа рассмотрим порядок приема и основные требования отеля «Калифорния» в таблице 6

Таблица 6 - Порядок приема персонала в отеле «Калифорния» (сделана автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Срок |
| Объявление о наличии вакантных мест | За 1 месяц до освобождения рабочего места |
| Собеседование | В назначенный день |
| Оценка работников, прошедших кадровую комиссию | В течение недели со дня проведения собеседования |
| Оформление документов, необходимых для приема на работу | В день приема на работу |

|  |  |
| --- | --- |
| Получение рабочего места и изучение внутренних документов предприятия | В течение недели после принятия на работу |
| Прием на работу с испытательным сроком | Проведение испытательного срока |

Продолжение таблицы 6

Представление – это вторая ступень. На данном этапе наставник ознакамливает обучающихся с подразделениями, организацией трудового процесса, показывает основные службы и помещения и кратко разъясняет, какие функции могут выполняться на каждом конкретном рабочем месте выполняют сотрудники организации.

Третьей ступенью выступает теоретическое обучение. Данный этап зачастую проводится в помещении, пригодном для освоения теоретических основ и ознакомления с сущностью трудового процесса. «Новички» получают всесторонние теоретические знания в сфере трудовой дисциплины, корпоративной этики, условий труда и охраны труда. Наставник подробно доносит каждую производственную ступень отдельно, по желанию, возможна демонстрация обучающих видеороликов и фильмов.

Практическое обучение – четвертая ступень. В рамках данного этапа группа обучающихся сотрудников получает навыки практической работы в каждом из подразделений предприятия. Наставник на личном примере показывает и объясняет основные трудовые операции, после чего обучающиеся пробуют самостоятельно работать, а инструктор указывает им на их ошибки, и подробно объясняет причину их возникновения и способы их устранения.

В отеле «Калифорния», подбор, отбор и расстановка персонала являются важными элементами кадрового планирования в организации. Подбор специалистов заключается в создании необходимого резерва претендентов на различные должности и специальности, позже из которого отдел кадров в отеле осуществляет отбор наиболее подходящих кандидатов на ту или иную должность. Этот процесс в организации должен проводится по всем направлениям и специальностям. Чтобы определить необходимый объем работы по набору достаточно определиться с разницей между существующей рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом, важно учитывать такие факторы, пенсионный возраст, текучесть кадров, увольнения в связи с истечением срока трудового договора.

Анализ источников набора персонала в отеле «Калифорния» показал, что 42% - набор по знакомству через работников компании, 35% - через интернет, газеты и журналы – 20%, и всего лишь 3% через кадровые агентства. Такой малый процент связан возможно с достаточно высокой стоимостью услуг кадровых агентств.

Первым этапом многоуровневой системы отбора является групповое собеседование. Целью группового отбора служит информирование об условиях работы и поведение первичного отбора. На нем отсеиваются только явно и очевидно неподходящие претенденты. Недостатками таких претендентов являются внешние данные, дефекты речи, агрессивное или вызывающее поведение, люди с отклонениями психики и т.д.

Второй этап – отобранные кандидаты отправляются на конкурсный отбор – серию заданий, где проверяются их коммуникативные навыки, умение воспринимать информацию и принимать самостоятельные решения. Те, кто успешно проходит конкурсный отбор, отправляются на обучение. Обучение является третьим этапом многоступенчатой системы отбора персонала.

Применение этой многоступенчатой системы обеспечивает попадание только тех людей, чьи личные качества максимально соответствуют работе необходимого персонала

Многоступенчатая система отбора несет в себе определенные потери на каждом этапе. Эти потери закладываются в план по набору персонала. Так, например, на собеседование приходят 30 чел., из них отбираются 27 чел. Эти 27 чел. идут на конкурсный отбор, где их остается только 20 чел. Отобранные 20 чел. идут на обучение, где после адаптационной программы их остается 13-15 чел., после изучения ассортимента 13-15 чел., после обучения навыкам обслуживания остается 7-10 чел. Неуспевающие кандидаты отсеиваются, зато на выходе остаются самые лучшие.

Рассмотрим процедуру расстановки персонала в отеле «Калифорния».

Расстановка персонала в организации прежде всего предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала (рабочие, ученики, ИТР, МОП). При этом следует добиваться наиболее оптимального соотношения между численностью данных категорий путем установления нормативов численности рабочих, ИТР и других категорий персонала. На базе научно обоснованных норм затрат труда решается в каждом конкретном случае, сколько требуется рабочих для выполнения того или иного объема работ.

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Подводя итог анализу системы подбора и расстановки персонала отеле «Калифорния», сделаем основные выводы:

Форма анкеты не отвечает современным требованиям поскольку является очень краткой и не содержит себе дополнительной, важной для принятия решения о приеме информации, как например: семейное положение, военная обязанность и т.п.

Собеседование с сотрудником должно быть полноценным и включать в себя как минимум 2 ступени: специалист ОК, непосредственный начальник сотрудника. В случае приема персонала на управленческую позицию отборочное собеседование целесообразно проводить с участием генерального директора. Сейчас это практикуется на предприятии применительно к управленческим должностям, но при приеме на рядовые должности такое правило не соблюдается.

Привлечение рекрутинговых агентств для подбора всех категорий персонала представляется не совсем оптимальным решение для рассматриваемой компании, поскольку является достаточно затратным методом. И если при приеме на работу, например, начальника отдела оправдано, то при приеме рядовых сотрудников оборачивается неоправданно высокими затратами. Эти деньги можно потратить, например на развитие персонала.

В процессе подбора персонала не исследуются профессионально значимые качества сотрудника, такие как экстравертность, стрессоустойчивость. Безусловно, выраженные профессиональные рекомендации важны, однако настоящий комфорт гостям смогут создать только люди склонные к этой деятельности, не воспринимающие свою работу как тяжкий труд.

**3.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию отеля «Калифорния»**

Подбором и отбором персонала в отеле «Калифорния» занимается менеджер отеля. Для того чтобы улучшить процесс подбора и отбора персонала, необходимо создать специальный отдел, деятельность которого будет направлена оптимизацию процесса подбора и отбора персонала, а также развивать систему управления человеческими трудовыми ресурсами. Специалистов в отдел по управлению персоналом предлагается набрать со стороны.

В процессе анализа предприятия было выявлено, что в процессе отбора предпочтение отдается «старым» сотрудникам. Кадровая политика отеля ориентирована на обучение собственного персонала, чем на привлечение новых специалистов. Но я считаю, что новый работник может стать ценным сотрудникам, так как он сможет привнести «свежий взгляд» на уже устоявшиеся моменты работы отеля. Поэтому просто необходимо привлекать новых сотрудников, чтобы не стоять на месте и развиваться в ногу со временем.

Руководителю отеля «Калифорния» необходимо создать отдел по управлению персоналом. Благодаря этому новшеству можно улучшить процесс собеседования. То есть, этот отдел займется подбором различных методик, которые могут позволить оценить кандидатов с точки зрения наличия профессионально-значимых личностных характеристик.

Для оптимизации процедуры найма персонала можно рекомендовать рассматриваемой компании внедрения следующей процедуры, предшествующей принятию решения о приеме на работу, представляющую собой несколько ступеней отбора:

1. Предварительную отборочную беседу.
2. Заполнение бланка заявления.
3. Беседу по найму (интервью).
4. Тестирование, профессиональное испытание.

5. Проверку рекомендаций и послужного списка.

6. Медицинский осмотр;

7. Принятие решения.

Рассмотрим эти этапы подробно.

Первый этап – предварительная отборочная беседа. Беседа может проходить разными способами. Ее основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Второй этап – заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого. Для рассматриваемого предприятия можно расширить анкету полями о семейном положении, владении специализированными программами и инструментами, добавить пункт рекомендации.

Третий этап – беседа по найму (интервью). Существует несколько основных типов беседы по найму:

1. По схеме – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.

2. Слабоформализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

3. Не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

Четвёртый этап – тестирование. Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата.

Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности. Чтобы выявить профессиональные качества претендента на должность, при подборе персонала очень важно увидеть человека в реальной жизни, в различных ситуациях, в том числе и в производственных. В таком случае в центре внимания будет именно поведение кандидата, его поступки, а не его слова, что даст возможность прогнозировать профессиональную успешность претендента.

Пятый этап – проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

Шестой этап – медицинский осмотр. Проводится, если работа предъявляет особые требования рассматриваемой компании это производственных рабочих.

Седьмой этап – принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения в соответствии со стандартной процедурой.

Еще одним предлагаемым мероприятием является увеличение зарплаты на 20% за счёт надбавок. За эффективность продаж, доброжелательное общение с гостями, положительные отзывы гостей как всему отделу, так премировать конкретных сотрудников. Это создаст конкуренцию на вакантные места, снизит количество увольнений уже работающих кадров.

Также важно качественно информировать принимаемых в организацию кандидатов. Максимально правильная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересован отель «Калифорния» на всех этапах взаимодействия с ним. Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во- первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Правильно подобранный персонал является залогом успеха и развития бизнеса в сфере гостеприимства. От того как систематизирована работа сотрудников, зависит само существование организации. Поэтому директору отеля просто необходимо создать отдел кадров, работа которого будет направлена на развитие системы управленческого цикла.

В ходе теоретического анализа были рассмотрены основные цели, задачи и виды подбора, отбора и найма персонала в организации, также этапы подбора персонала, основные критерии отбора персонала и их оптимизация.

Также, в данной работе была достигнута цель, включающая в себя анализ системы отбора персонала в отеле «Калифорния» и оценена его результативность, также к полученному анализу выявлены рекомендации по совершенствованию отеля, которые описаны в третей главе.

В качестве объекта исследования курсовой работы был выбран отель «Калифорния». Здесь ежедневно принимают новых гостей. Поэтому качество обслуживания должно быть на уровне, а для его обеспечения следует усовершенствовать внутреннюю управленческую систему кадрового подбора и адаптации.

После подробного изучения данных процессов в службе приема и обслуживания в отеле «Калифорния», в качестве способов по усовершенствованию управленческих процессов было предложено: формирование специального отдела кадров, деятельность которого направлена на развитие системы и методов отбора персонала; подбор новых специалистов со стороны; улучшение психологического климата в коллективе.

Подводя итоги работы, сделаем основные выводы:

В процессе анализа рассматриваемого отеля «Калифорния» было

выявлено, что компания является энергичной, динамично развивающейся и

демонстрирующей хорошие финансовые показатели. Однако в системе найма персонала выявлен ряд недостатков, а именно:

− собеседование с сотрудником должно является достаточно кратким и

не отвечает потребностям компании;

− привлечение рекрутинговых агентств для подбора всех категорий персонала представляется не совсем оптимальным решение для рассматриваемой компании поскольку является достаточно затратным методом.

На основании этих выводов и сформулированы рекомендации в третьей главе настоящей работы, основной из которых является внедрение многоступенчатой процедуры подбора и расстановки персонала в компании, суть которой подробно рассмотрена во второй и третьей главе работы.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2014. - 224 с.  
 2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: практикум / Т.Ю. Базаров. - М.: Юнити-Дана, 20012. - 240 с.

3. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий. - М.: Современная школа, 2014. - 448 с.  
 4. Валиева, О.В. Управление персоналом: конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: Приор-издат, 2013. - 176 с.

5. Васильева Н.А. Экономика предприятия: учебник / Н.А. Васильева, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. - М.: Юрайт-Издат, 2015. - 191с.  
 6. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика, 2013. [Электронный ресурс]. : - Режим доступа: http://docplayer.ru/29157307-Vesnin- v-r-upravlenie-personalom-teoriya-i-praktika-uchebnik-dlya-vuzov-v-r-vesnin-m- prospekt-s-il-isbn.html.- 11.04.2019.

7. Волков О.И. Экономика предприятия: курс лекций / О.И. Волков, В.К. Сколяренко. - М.: ИНФРА - М, 2013. – 640 с.  
8. Грибов В.Д. Экономика предприятия: учебное пособие / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 336 с.

9. Грузинов В.П. Экономика предприятий: учебное пособие для вузов / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 345 с.  
10. Грибов В.Д. Экономика предприятия: учебный практикум для вузов / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 336 с.

11. Дейнека, А.В. Управление персоналом: учебное пособие / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и ко, 2016. - 292 с.  
12. Дятлов, В.А., Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие / В.А.Дятлов. - Издательство: М.: Дело, 2015. – 63с.

13. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, 2013. - 1104 с.  
 14. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 236 с.: ил.

15. Кибанов, Я.В. Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалов, М.В. Ушакова. - М.: КноРус, 2016. - 418 с.  
 16. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебник / Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2014. - 272 с.

17. Коноваленко, В.А., Коноваленко, М.Ю. Управление персоналом. Креативный менеджмент. В помощь руководителю: учебное пособие / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 224 с.  
18. Макарова, И.К. Управление персоналом: учебник / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2014. - 304 с.

19. Маслова, В.М. Управление персоналом. Толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 120 с.

20. Кибанов А.Я.,Мамед-Заде Г.А., Роднина Т.А. Управление персоналом:

Регламентация труда – 2-е изд., перераб. и доп.- М. : Экзамен, 2010. – 304 с.

21. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях, М.: Вершина, 2013. - 56 с.

22. Кронова, Ю. Этапы формирования кадрового резерва / Ю. Кронова // Директор. – 2015. – No 5. – С. 29-33.

23. Лановенко, Е. Работа с кадровым резервом / Е. Лановенко // Директор- инфо. – 2010. – No8. – С. 29-33

24. Литвак М.Е., Чердакова В.В. Как найти хорошую работу или хорошего работника. - Издательство: Феникс, 2010. - 243 с.

25. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. - 368 с.

26. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал - технологии. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. - 152 с.

27. Маковская, Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом / Н. Маковская// Управление персоналом. – 2010. – No 3. – С. 82- 86.